

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЕКТАМИ

*Селіщев Євгеній Володимирович, аспірант, група А-41М
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасна ІТ-галузь функціонує в умовах високої технологічної складності, швидкої зміни вимог, розподіленої командної взаємодії та зростаючої кількості цифрових інструментів управління. У межах одного проєкту інформація може одночасно зберігатися в системах управління завданнями, корпоративних месенджерах, документації, аналітичних панелях, звітах тестування, системах збірки та в неформальній комунікації між учасниками команди. За таких умов ефективність управління залежить не лише від методології планування, а й від здатності організації перетворювати розрізнені дані на спільне управлінське розуміння.

У попередніх дослідженнях гнучкі підходи розглядалися як інструмент організаційної адаптації ІТ-компаній до мінливого середовища (Сулим і Селіщев, 2025). Водночас ефективність управлінських інновацій залежить не лише від формального запровадження нових практик, а й від зміни підходів до координації, відповідальності та управлінської культури (Ревенко та ін., 2026). У цьому контексті використання ШІ доцільно розглядати як наступний етап розвитку управлінських інформаційних систем, що розширює можливості роботи з неструктурованими даними, моніторингу виконання завдань і підтримки прийняття рішень.

Метою дослідження є визначення організаційних передумов впровадження таких інтелектуальних інструментів в управління ІТ-проєктами. Запропонований підхід передбачає їх розгляд не як заміни менеджера, а як додаткового інформаційно-аналітичного шару, здатного підсилювати моніторинг робочих процесів, виявлення блокерів, підготовку статусних звітів, аналіз ризиків і обґрунтування управлінських рішень.

Дослідження Taboada et al. (2023) показує, що застосування штучного інтелекту в управлінні проєктами є особливо перспективним у доменах планування, вимірювання результатів, прогнозування та роботи з невизначеністю.

У складних ІТ-проєктах ШІ може виконувати низку функцій, що раніше значною мірою залежали від ручної роботи менеджера: узагальнення обговорень у корпоративних каналах комунікації, формування підсумків зустрічей, пошук суперечностей між планами й фактичним станом завдань,

виявлення залежностей між командами, попереднє визначення ризиків для ключових етапів проєкту та підготовка варіантів управлінських рішень. Такі можливості особливо важливі для великих проєктів, де основною проблемою є не відсутність інформації, а її фрагментованість.

Разом з тим впровадження штучного інтелекту в управління ІТ-проєктами потребує виконання низки організаційних передумов. До основних можна віднести:

- **інформаційну зрілість організації**, тобто наявність узгоджених правил ведення документації, постановки завдань, фіксації рішень і статусів проєкту;
- **технічну інтегрованість інструментів управління**, зокрема можливість обміну даними між системами управління завданнями, документацією, аналітикою, комунікаційними платформами та внутрішніми сервісами через API (Application Programming Interface);
- **якість і повноту даних**, оскільки неповна, застаріла або суперечлива інформація може призводити до помилкових рекомендацій;
- **визначення меж відповідальності** між людиною та інтелектуальною системою у питаннях пріоритезації, зміни обсягу робіт, оцінювання ризиків і комунікації зі стейкхолдерами;
- **розвиток компетентностей менеджерів** щодо критичної оцінки результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту.

Окремим викликом є інтеграція штучного інтелекту з наявними інформаційними системами, особливо в довготривалих проєктах, де використовуються legacy-рішення, історично сформовані робочі процеси та неоднорідні підходи до ведення документації. У таких умовах інтеграція не може розглядатися як одноразовий технічний етап. Вона перетворюється на постійний організаційно-технологічний процес, що потребує підтримки, оновлення, контролю доступів, адаптації до змін у процесах і коригування моделей використання даних.

Prasetyo et al. (2025) наголошують, що успішне впровадження штучного інтелекту в проєктне управління залежить не лише від технічної інфраструктури, інтеграції з наявними системами та готовності даних, а й від лідерської підтримки, стратегічного узгодження, фінансових ресурсів, розвитку навичок і організаційної культури. Це підтверджує необхідність розглядати ШІ не лише як технологічне рішення, а як елемент ширшої системи організаційних змін.

Важливим аспектом є збереження людської відповідальності за управлінські рішення. Jarrahi (2018) підкреслює доцільність моделі human-AI symbiosis, за якої ШІ посилює аналітичні можливості людини, але не усуває потреби в інтуїції, контекстному мисленні та оцінці неоднозначних ситуацій. Для ІТ-компаній це означає, що впровадження штучного інтелекту має здійснюватися поетапно: від інструментів підсумовування комунікації та

автоматизованої підготовки звітів до систем підтримки управлінських рішень, де остаточна відповідальність залишається за менеджером. Інакше існує ризик формального використання інновації без реального підвищення якості управління проєктом (Ревенко та ін., 2026).

Таким чином, штучний інтелект може стати важливим інструментом інноваційного розвитку проєктного менеджменту в ІТ-галузі. Його основна цінність полягає не у повній заміні управлінської праці, а у зменшенні інформаційного хаосу, прискоренні обробки даних і підвищенні прозорості стану проєкту. Ефективність такого впровадження залежить від організаційної зрілості компанії, якості інформаційних процесів, готовності до інтеграції інструментів і здатності менеджерів критично оцінювати результати роботи штучного інтелекту. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделі організаційної готовності ІТ-компаній до AI-assisted project management.

Список використаних джерел:

1. Сулим, В. В., & Селіщев, Є. В. (2025). Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами в ІТ-галузі. *Економіка та суспільство*, (74).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>
2. Ревенко, А., Селіщев, Є., Матвеева, Ю., & Сулим, В. (2026). Agile як управлінська інновація в проєктному менеджменті: межі ефективності та ризики імітаційного впровадження. *Сталий розвиток економіки*, 1(58), 849-855.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-113>
3. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
4. Prasetyo, M. L., Peranginangin, R. A., Martinovic, N., Ichsan, M., & Wicaksono, H. (2025). Artificial intelligence in open innovation project management: A systematic literature review on technologies, applications, and integration requirements. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100445.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100445>
5. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014.
<https://doi.org/10.3390/app13085014>